



**Syddansk Universitet**

## **Kreativ in die Zukunft**

Gerstlberger, Wolfgang

*Published in:*  
Sparkasse

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Forlagets udgivne version

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*  
Gerstlberger, W. (2010). Kreativ in die Zukunft: Innovation - Gastbeitrag. Sparkasse, 127(06), 40-42.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## INNOVATION – GASTBEITRAG

# Kreativ in die Zukunft

Innovationen sind in der Finanzbranche schwieriger zu finden und zu realisieren als in anderen Branchen. Umso wichtiger ist es für die Sparkassen-Finanzgruppe, neue Ideen zu bündeln und für die Praxis nutzbar zu machen. Dazu bedarf es organisatorischer Unterstützung und aufgeschlossener Führungskräfte. Wolfgang Gerstlberger, Michael Kreuzkamp und Sabine Schölzel berichten über den Stand der Dinge beim Innovationskreis der Sparkassen-Finanzgruppe.

Zwei Drittel des branchenübergreifenden Gesamtbudgets für Forschung und Entwicklung werden heute in der Elektronik-, Gesundheits- und Automobilbranche ausgegeben. Finanzdienstleister rangieren hier bestenfalls unter „Sonstiges“.

Einerseits erscheint das nachvollziehbar. Innovationen bei Finanzdienstleistern sind insofern schwierig, als einschlägige Themen wie Verpackung und Design kaum eine Rolle spielen. Finanzprodukte und -dienstleistungen sind immateriell, bleiben abstrakt und wecken beim Kunden, anders als etwa Autos oder Urlaub, keine Emotionen.

Andererseits ist es für die Sparkassen als Marktführer im Privat- und Firmenkundengeschäft besonders wichtig, sich intensiv um das Thema Innovation zu kümmern, denn sonst findet Wettbewerb am Ende nur noch über den Preis statt. Innovationen und ihr nachhaltiges Management sind also wichtige Wettbewerbsfaktoren.

## Innovationskreis entwickelt Konzept

Hier besteht in der Sparkassen-Finanzgruppe Nachhol- und Koordinierungsbedarf. Daher wurden erstmalig geeignete Maßnahmen in die Geschäftsstrategie mit aufgenommen. Mit dem Innovationskreis der Sparkassen ist im November 2009 ein Projekt gestartet. Der Innovationskreis setzt sich aus Vorstandsmitgliedern, Verbandsgeschäftsführern aus den Regionen und aus vier externen Experten aus Wissenschaft, Marktforschung Innovationsmanagement und Zukunftsforschung zusammen. Aufgabe des Kreises ist es unter anderem, spannenden und innovationskräftigen Ideen zur Realisation zu verhelfen.

Eine Projektleiterin und ein Vorbereitungskreis entwickeln zurzeit gemeinsam mit den Fachabteilungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) Innovationsideen und werten relevante Trend- und Marktanalysen, Meinungs- und Kundenumfragen aus der Kreditwirtschaft und anderen Industrien aus. Außerdem werden hier Kontakte zu externen Experten und den Fachabtei-

lungen in Sparkassen und Regionalverbänden gepflegt.

## Erhebung zeigt Handlungsbedarf

Ziel ist es, die Innovationskultur in der Sparkassen-Finanzgruppe zu stärken und die innovativen Aktivitäten in der Gruppe besser zu koordinieren.

Im Vordergrund stehen dabei Ideen, die zu neuen wertschöpfenden und wettbewerbsdifferenzierenden Produkten, Dienstleistungen, Organisationsformen und Prozessen führen, die auch aus Sicht der Kunden einen neuen Nutzen bieten. Des Weiteren sollen Konzepte zur Verbesserung des Innovationsmanagements und zur Förderung einer Innovationskultur in den Sparkassen erarbeitet werden.

Der von der Sparkassen-Finanzgruppe geförderte Stiftungslehrstuhl für Innovationsmanagement und Mittelstandsforschung des Internationalen Hochschulinstituts Zittau (IHI) hat im Jahr 2008 eine Erhebung bei allen deutschen Sparkassen durchgeführt. Ziel war es, das Ausgangsklima für Innovationsmanagement zu beschreiben und Handlungsempfehlungen zu geben.

Verfahren und Inhalte der Erhebung wurden zwischen IHI, OSV, DSGV und der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe abgestimmt. Der weitgehend standardisierte Fragebogen enthielt 29 Fragen und 142 Variablen oder Items und einige offen formulierte Fragen. Von 446 damals existierenden Sparkassen nahmen 124 an der Befragung teil, was einer guten Gesamttrück-

laufquote von etwa 28 Prozent entspricht.

64,5 Prozent der Antwortenden waren Vorstandsmitglieder, die übrigen 35,5 Prozent waren Angehörige der zweiten Führungsebene, also Direktoren von Vorstandsstäben oder anderen innovationsrelevanten Abteilungen wie Controlling, Unternehmens- und Gesamtbanksteuerung oder Vertriebsmanagement.

## Thema wichtig aber wenig etabliert

Die deutsche Durchschnittssparkasse der Studie hat ein Geschäftsvolumen von 3,5 Mrd. Euro und 50 Geschäftsstellen, in denen sie 297.000 Kundenkonten verwaltet. Die Repräsentativität der Ergebnisse bezieht sich auf die Beschäftigtenanzahl in Mitarbeiterkapazitäten oder Vollzeitstellen und auf die Bilanzsumme anhand der im Dezember 2008 verfügbaren Daten. Die befragten Institute hatten damals im Schnitt 720 Mitarbeiter, und in ihrem Geschäftsgebiet lebten 315.000 Einwohner.

Die Häuser konnten drei verschiedenen Gruppen zugeordnet werden:

- Innovative Institute – 36 Prozent der Sparkassen realisierten in den vergangenen fünf Jahren sowohl Dienstleistungs- als auch Prozessinnovationen.
- Teilweise innovative Sparkassen – 31 Prozent der Institute setzten entweder Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen um.
- Nicht innovative Häuser – 33 Prozent der Sparkassen erzielten weder Dienstleistungs- noch Prozessinnovationen.

Lediglich 22 Prozent der Sparkassen vertreten die Auffassung, dass Innovationsmanagement infolge der Weltfinanzmarktkrise keine wachsende Bedeutung erlangen wird. 55,3 Prozent der Häuser bestätigen dagegen die Wichtigkeit des Themas, 22,7 Prozent tun das zum Teil. 76,2 Prozent der Befragten halten Innovationsmanagement für strategisch wichtig, wenngleich lediglich 20,3 Prozent Innovationsmanagement für ein etabliertes Thema in der Gruppe halten. In ihrer Selbsteinschätzung gehen die Sparkassen beim Umgang mit Innovationsprozessen eher strukturiert vor, was grundsätzliche Bereitschaft für ein sys-

## Aufgaben des Innovationskreises der Sparkassen

- Entwicklung, Sammlung und Bündelung von Ideen für Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen. Der Fokus liegt auf der regionalen Verankerung.
- Ausarbeitung von Konzepten zur Verbesserung des Innovationsmanagements und zur Förderung der Innovationskultur in den Sparkassen und bei ihren Mitarbeitern.



Technik, Service, Fondsprodukte – an neuen Ideen herrscht im Verbund kein Mangel.

ILLUSTRATION: OLIVER WEISS

tematisches Innovationsmanagement erkennen lässt. Fast 85 Prozent der Institute verfügen etwa über ein allen Mitarbeitern zugängliches Strategiedokument. Bisher hat allerdings erst eine Minderheit damit begonnen, systematisch eine Innovationsstrategie zu formulieren (33,3 Prozent) oder diese regelmäßig zu überarbeiten (36,4 Prozent).

### Schwachpunkt Controlling

Das gilt auch für die Entwicklung eines spezifischen Controllings: 82,9 Prozent der Sparkassen messen ihren Innovationserfolg im Rahmen der Gesamtbanksteuerung nicht. Eine qualitativ hochwertige Informations- und Kommunikationstechnik (80,2 Prozent) sowie turnusmäßige Kundenbefragungen (68,5 Prozent) sind jedoch mehrheitlich gegeben.

Aus Werten von bis zu 76,2 Prozent Zustimmungsgang für die einschlägigen Fragen geht jedoch hervor, dass die Befragten das Thema Innovationsmanagement für zunehmend bedeutsam halten. Auch innovationsbezogene Zusammenarbeit mit dem Personalrat findet in den meisten Instituten regelmäßig statt (60,5 Prozent).

Die wichtigsten Kooperationspartner der Institute beim Thema Innovation waren während der vergangenen Jahre

externe Berater (47,6 Prozent). Es folgten die regionalen Sparkassenverbände (37,9 Prozent), Dienstleister (31,5 Prozent), Verbundpartner (25,8 Prozent) und andere Sparkassen (24,2 Prozent). Innovationskooperationen mit dem DSGV (17,7 Prozent), Forschungseinrichtungen (12,9 Prozent) und Kunden (10,5 Prozent) spielten in den Häusern bislang eine untergeordnete Rolle. Bei der Kundenorientierung besteht der höchste Nachholbedarf für die Sparkassen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem Befund, wonach die Institute mehrheitlich noch nicht oder erst in Ansätzen damit begonnen haben, Innovationsmanagement über Kooperationen und Netzwerke, Zielvereinbarungen, Prozesse und Instrumente zu betreiben.

### Systematischer Ansatz fehlt oft

Die Sparkassen verfügten durchschnittlich zu 60 Prozent über einen institutionalisierten Entwicklungsprozess für einen oder mehrere Innovationstypen. Innovationen betrafen während der vergangenen fünf Jahre meist Produkte und Dienstleistungen sowie Prozesse und Technik. Nur wenige Häuser haben darüber hinaus – unabhängig vom Innovationstyp – schon einen allgemeinen Innovationsentwicklungsprozess formuliert (19 Prozent). Keines der befragten Häuser

beschäftigte zum Befragungszeitpunkt einen hauptberuflichen Innovationsmanager, und lediglich 6,6 Prozent sind prozessual an einem ISO-zertifizierten Managementsystem ausgerichtet.

Dieses Ergebnis deckt sich mit Erkenntnissen des European Retail Banking Survey 2007:

- In lediglich drei Prozent der deutschen und in zehn Prozent der europäischen Banken ist ein spezifischer Kernprozess für das Innovationsmanagement komplett definiert und eingeführt.
- In 13 Prozent der deutschen und 24 Prozent der europäischen Banken sind einzelne Prozesselemente für den zukünftigen Aufbau eines systematischen Innovationsmanagements etabliert.
- In 72 Prozent der deutschen und 62 Prozent der europäischen Institute finden zwar einzelne Innovationen statt, es wurde jedoch noch kein systematischer Ansatz für das Innovationsmanagement implementiert.

Generell gibt es aber in den meisten Sparkassen und im Verbund die Bereitschaft und die strategisch-technischen Bedingungen, Innovationsprozesse systematisch zu managen. Mit der Umsetzung von Innovationsstrategien und mit der Implementierung innovationsförderlicher Prozesse und Instrumente hat dagegen erst eine sehr geringe Minderheit



## Studie zeigt Handlungsbedarf im Verbund

Die Befragungsergebnisse unterstützen das grundsätzliche Vorhaben der Sparkassen, dem Thema Innovationsmanagement in der Sparkassen-Finanzgruppe durch Überlegungen für ein sektorweites Innovationszentrum Nachdruck zu verleihen. Ebenso wird die Installation hierfür speziell ausgebildeter Innovationsmanager in den Sparkassen nach Meinung der Autoren in Zukunft eine hohe Bedeutung erhalten. Für die Initiierung eines systemischen Innovationsmanagements in den deutschen Sparkassen sind deutliche Potenziale offenkundig. Hierzu zählen zunächst die Schaffung sektoraler und betrieblicher Innovationskulturen und Innovationsmanagementstrukturen in den Mitgliedsinstituten durch Koordinierung einer bundesweiten Kanalisation von Ideen (Ideengravitation) als Initialzündung. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang die managementseitige Unterstützung von betrieblichen Innovationsaktivitäten in den Sparkassen (Top-Management-Support) von ebenso besonderer Wichtigkeit wie die unbedingte Ausrichtung von Innovationsaktivitäten an den Bedürfnis-

sen des Kunden. Diese könnte etwa durch Implementierung sogenannter „Open-Innovation“-Konzepte sichergestellt werden. Ebenfalls im Fokus sollten eine effiziente Organisation von Information und Kommunikation im Rahmen des betrieblichen Wissensmanagements sowie der Einsatz von Kreativitätstechniken und Anreizsystemen stehen. Hinsichtlich der gezielten Ideengravitation, die zunächst in den Einzelinstituten generiert, an den DSGV weitergeleitet, dort gebündelt, aufbereitet und in Form von Umsetzungskonzepten an die Einzelsparkassen zurückgegeben werden, empfehlen sich folgende Vorüberlegungen:

- Klärung der erforderlichen Ressourcenbereitstellung;
- Festlegung des bundesweiten Prozessablaufs;
- Definition der Kommunikationskanäle (etwa [innovationskreis@dsgv.de](mailto:innovationskreis@dsgv.de) als ein Beispiel);
- Feedbackschleife gegenüber den Ideengebern zur Aufrechterhaltung der künftigen Teilnahmemotivation;
- Verständigung über das Property-Rights-Management des Verbandes gegenüber der

ideengehenden Einzelsparkasse;

- Verabschiedung eines wirkungsmächtigen Incentivierungssystems;
  - Benennung einer „prominenten Jury“ zur Award-Verleihung für herausragende Ideen.
- Daneben wird es erforderlich sein, Rollenverteilungen für Promotorenfunktionen festzulegen und eine sektorale Verständigung zur Implementierung von Innovationsmanagement-Strukturen herbeizuführen. Diese sollten geeignet sein, eine Innovationskultur zu begründen. Hierzu ist eine Verzahnung bisheriger Innovationsaktivitäten der regionalen Sparkassenverbände mit den bundesweiten Überlegungen des DSGV und des Innovationskreises der Sparkassen empfehlenswert. Die Erarbeitung eines Modellprozesses „Innovationsmanagement“ bietet sich vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung dieser wichtigen Zukunftsthemas an. In jedem Fall sollten die Innovationsmanagement-Strategien der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe ein gemeinsames Ziel verfolgen: „Sparkassen – Innovativ für Deutschland.“

begonnen. Weiterführende multivariate Analysen ergaben Auskunft darüber, was innovative Sparkassen von teilweise oder gar nicht innovativen Häusern unterscheidet: Innovativität ist immer eng mit Top-Management-Support und Kundenorientierung verknüpft. Sparkassen sind also umso innovativer, je kundenorientierter sie agieren und je mehr ihre Leitungsgremien Innovationsaktivitäten unterstützen. Die Rolle des Kunden als wichtigster externer Stakeholder im Rahmen von Innovationsaktivitäten sollte künftig stärker als bislang im Mittelpunkt stehen und untersucht werden.

### Themenreflexion steht am Anfang

Bei den Fragen mit freier Antwortmöglichkeit sollten die Häuser selbst einschätzen, welche Innovationen die Sparkassen-Finanzgruppe in den Jahren 2003 bis 2008 hervorgebracht hat. Dazu waren Innovationskategorien vorgegeben, die jeweils mit einem Antwortbeispiel unterlegt waren, etwa: „Konzeptionierung und Rollout eines mobilen Außendienstes“ in der Kategorie „wichtigste Innovation auf dem Weg zur Vertriebssparkasse“. Auf dieser Basis konnten die Befragten selbstständig Begriffe notieren, die sie mit dem Innovationsthema in Verbindung bringen.

So wurde deutlich, was in den Häusern unter „innovativ“ verstanden wird und wie routiniert bereits mit dem Innovationsbegriff umgegangen wird. Die Quote verwendbarer Mindestangaben lag im Durchschnitt bei 42,4 Prozent. Das bedeutet, dass eine knappe Mehrheit von 57,6 Prozent der Angaben entweder nicht

vorhanden, nicht verwertbar oder nicht interpretierbar sind. Und das bedeutet, dass die befragten Sparkassen bei neun möglichen Kategorien im Schnitt 3,8 Fälle angeben können, die sie selbst als Innovationen einschätzen. Bezogen darauf, dass das Thema in der Sparkassen-Finanzgruppe bislang nahezu unreflektiert geblieben ist, kann diese Quote als beachtlich gelten.

Mit Blick auf die zum Teil unspezifizierten Aussagen und auf die hohe „Keine Angabe“-Quote zeigt sich aber auch deutliches Aufholpotenzial. Als Aufgabe ergibt sich demnach, in der

Sparkassen-Finanzgruppe künftig deutlicher zu vermitteln, was Innovation bedeuten kann. ■

Prof. Dr. Wolfgang Gerstlberger ist Associate Professor für Innovationsmanagement an der University of Southern Denmark (Odense). Zuvor war er Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Innovationsmanagement und Mittelstandsforschung am Internationalen Hochschulinstitut Zittau. Michael Kreuzkamp ist Verhinderungsvertreter des Vorstandes der Ostsächsischen Sparkasse Dresden. Sabine Schölzel ist Projektleiterin des Innovationskreises der Sparkassen beim DSGV.

## Ausgangsklima für Innovationsmanagement in Sparkassen

